

کم کم با نگاهی نو، به نقش پارادایم‌ها (PARADIGMS) در استراتژی رسیدیم و دنیای جدیدی پیش روی ما گشوده شد. تمامی تلاش ما این بود که دلایل تفاوت فاحشی که در اثربخشی رویکردهای مختلف استراتژی وجود دارد پی ببریم. چگونه درحالی که شرکتیایی همچون آی بی ام، جنرال الکتریک، هوندا و مایکروسافت به دلیل تجارب منفی خود از رویکرد استراتژیک به رویکردهای دیگری روی آورده‌اند، یک استراتژی اثربخش، در عرض مدت کوتاهی، نوکیای پیر، گمنام و زیانده را به یک شرکت سطح جهانی تبدیل می‌کند؟ ما نتایج یافته‌های اولیه خود را در دو مقاله ارائه کردیم<sup>(۱)</sup> و مقاله سوم که اکنون پیش‌روی شماست، نظریه‌های جدیدی را در خصوص استراتژی مطرح می‌کند. این نظریات اگرچه دستورالعملی برای تدوین یک استراتژی موفقیت‌آور نیست، ولی بدون شک با ایجاد نگرش عمیق‌تری نسبت به استراتژی، راهی را به سوی کرانه‌های اثربخش این رویکرد «تحول‌ساز» می‌گشاید. تنها نوشته این راه، آمادگی برای دل‌کنندن از پیش‌فرضها و دل بستن به حقیقتهاست.

### ۱- استراتژی و برنامه

«برنامه»، پیش‌بینی اقداماتی است که برای دستیابی به هدف خاصی انجام می‌گیرد. پیش‌رانه برنامه‌ها «زمان» است و این با استراتژی که با «فرصت» به پیش رانده می‌شود ماهیتاً متفاوت است. بسدین ترتیب مقایسه استراتژی با برنامه‌ریزی درازمدت اصولاً امری بی‌معناست. برنامه‌ریزی یک فرایند است که با یک ترتیب منطقی و به صورت گام به گام اهداف موردنظر را دنبال می‌کند درحالی که استراتژی اصولاً یک فرایند نیست. استراتژی با بروز فرصتها معنا می‌یابند و با ازبین رفتن آنها معنای خود را از دست می‌دهد.

بنابراین دیگر چیزی به نام برنامه‌ریزی استراتژیک وجود ندارد. برنامه، برنامه است و استراتژی استراتژی. مادامی که اقدامات خود را بر مبنای پیش‌بینی آینده متکی ساخته و اقدامات لازم برای تحقق آن را در ابعاد زمانی متفاوت پنج ساله، سالیانه، فصلی و ماهیانه برآورد و تنظیم کنید، این کار یک برنامه‌ریزی است، حتی اگر عوامل مساعد و نامساعد (موافق و مخالف) داخل و خارج سازمان را تحت عناوینی مانند فرصت، تهدید، قوت و ضعف در جدولی نوشته و در برنامه‌ریزی خود لحاظ کرده باشید و

که بیش از روشهای اجرایی به «دیدگاه‌سازی» استراتژیک می‌پردازد. این نگرش تلاش دارد تا نشان دهد استراتژی تحول‌آفرین تنها در سایه یک مجاهده هوشیارانه میسر است. این هشیاری و جساده را می‌بایستی با سازوکارهای «فرصت‌جویی» و «راهکارهایی» استراتژیک تحقق بخشید.

### مقدمه

ما چرا از یک بعد از ظهر دوشنبه آغاز شد. در آن زمان (تابستان ۱۳۷۷) ما نگارندگان مقاله به‌عنوان مدیرعامل و مشاور استراتژیک «صالیان»، پس از ده ماه تلاش برای برنامه‌ریزی استراتژیک، در اتاقی کوچک روبروی هم نشسته بودیم و از خود سوال می‌کردیم آیا آن استراتژی تحول‌بخش همین است؟ آیا ما امروز یک استراتژی - نظیر آنچه نوکیا (NOKIA)، سیسکو (CISCO) و دهها شرکت دیگر را از هیچ به همه چیز رساند - درست داریم؟ ما هر دو - با اینکه می‌دانستیم کلیه مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک با مشارکت چند تیم فکری قدرتمند و با دقت فراوان مو به مو انجام شده است - بر این باور بودیم که چنین نیست.

کار انجام شده از جهت انطباق با روش برنامه‌ریزی به راستی عالی و بدون اشکال بود ولی چسرا حاصل کار این چنین نیست؟

بسدین ترتیب کم کم نشانه‌های تردید در اثربخشی روند برنامه‌ریزی استراتژیک جوانه زدند: اگر هر سازمانی باصرف چند ماه وقت و مطالعه فضای داخلی و خارجی سازمان و دست آخر یک جدول تحلیل SWOT می‌توانست به «استراتژی تحول‌آفرین» دست یابد، آنگاه همه سازمانها همگام با شرکتیهای پیشتاز در صدر میدان رقابتی قرار می‌گرفتند. اولین آموخته خود را بر روی کاغذ یادداشت کردیم: «در «نیای رقابتی، هیچ چیز سهل‌الوصولی مزیت‌آور نیست، و تصمیم‌گرفتم قدری به پاسخ این سوال که «چرا روشهای برنامه‌ریزی استراتژیک نمی‌توانند یک استراتژی تحول‌آفرین خلق کنند؟» بپردازیم. کار بلافاصله شروع شد. دهها مقاله مطالعه گردید و نظریات مختلف در جلسات هفتگی (که تا به امروز هم ادامه دارد) مورد کنکاش قرار گرفت. ناگزیر بودیم تا به عمق مفاهیم توجه کنیم و بسیاری از باورها را مورد تجدیدنظر قرار دهیم. استراتژی چیست؟ فرصت چیست؟ قابلیت چیست؟ رابطه بین اینها چیست؟



## استراتژی اثربخش

غلامرضا کیانی

E-Mail: rezak@aparadana.com

رضا غفاریان

E-Mail: ygb@esiran.com

### چکیده

امروز همه مدیران با رویکرد استراتژی آشنا هستند، ولی هرکس به تعبیر خاص خود پای‌بند است. تجارب شخصی متفاوت و مشاهدات گوناگون نیز به این «چندمفهوم» دامن زده است. همه این مفاهیم و تعابیر در نهایت با یک سوال اساسی مواجه است: آیا استراتژی می‌تواند اسباب برتری در میدانهای رقابتی باشد؟ ما (نگارندگان مقاله) بر این باوریم که پاسخ این سوال تا حد زیادی به تعبیر ما از استراتژی، باز می‌گردد. آنجا که استراتژی به‌عنوان یک فرایند برنامه‌ریزی پنداشته شود و صور شکلی آن مورد توجه قرار گیرد حاصلی بیش از یک برنامه نخواهد داشت و آنگاه که فراتر از شکل و فرایند، به «جوهره» استراتژی توجه شود و «نگرش استراتژیک» در کانون توجه قرار گیرد می‌توان ابعاد تحول‌آفرین استراتژی را تجربه کرد. «استراتژی اثربخش» یک نگرش جدید است

هیچگاه از دیدگاه برنامه‌ریزی قابل تصور نبوده است. ایده فتوکپی الکترواستاتیک (زیراکس) خارج از شرکت زیراکس متولد شد، ولی تنها شرکت زیراکس بود که این فرصت را شناخت و با خرید ایده، طراحی و ارائه دستگاههای فتوکپی خشک، این بازار گسترده که تا آن زمان به طور سنتی در اختیار شرکت 3M بود را به تصرف کامل خود درآورد. استفاده از فرصت اینترنت (J. BEZOS) توسط جف‌بوزوس (J. BEZOS) و تاسیس اولین شرکت فروشنده کتاب از طریق اینترنت را نیز می‌توان نمونه دیگری از این امر به‌شمار آورد.<sup>(۲)</sup> اینگونه مثالها بی‌شمارند. مهم درک این مفهوم است که پیش‌رانه استراتژی (برخلاف برنامه) فرصتها هستند. فرصتها درونمایه اصلی استراتژی هستند و بدون آن هیچ تحولی در کار نخواهد بود. در تفکر استراتژیک باید به دنبال فرصتها بود. فرصتهایی که برای سازمان منافع کثیری را به همراه داشته باشد.<sup>(۳)</sup>

## ۲ - ساختار تحلیلی استراتژی

ما برای اینکه به بررسی چگونگی تکوین استراتژی بپردازیم به ساختاری نیاز داریم که آن را ساختار تحلیلی می‌نامیم. این نامگذاری از آن جهت ضروری است که با ساختار حقیقی استراتژی متمایز شود و توجه داشته باشیم که ارائه این ساختار صرفاً به منظور ایجاد قدرت تحلیل است. این کار همانند تلاشی است که برای تشریح ساختار داخلی اتم انجام می‌دهیم و در آن چند توپ گرد را در مرکز (نوترونها و پروتونها) و چند توپ کوچکتر (الکترونها) را در مدار می‌گذاریم و سپس به تحلیل چگونگی امر می‌پردازیم، حال آنکه خود می‌دانیم حقیقت این‌گونه نیست. ما در اینجا ساختاری را برای تحلیل کارکرد استراتژی ارائه می‌دهیم و ساختار حقیقی استراتژی (تأحیدی که درک کرده‌ایم) در بخش آخر مقاله (تکوین استراتژی) ارائه می‌شود.

ساختار تحلیلی استراتژی از سه بخش اصلی تشکیل می‌شود: فرصت‌یابی استراتژیک، تحلیل گلوگاهها و راه‌یابی استراتژیک (شکل ۲). مرحله فرصت‌یابی بنا به یک پدیده ذهنی (SUBJECTIVE) و یا عینی (OBJECTIVE) آغاز و سبب می‌شود تا «برخی» از افراد و یا سازمانها به فرصتهایی در پیرامون خود آگاه گردند. این آگاهی در صورت اهمیت، در کانون توجه آنان جای گرفته و به موضوعات استراتژیک بدل می‌شود. موضوعات استراتژیک

(G. HAMEL) یک استراتژیست برجسته و مشاور شرکت نوکیاست. وی در مقاله خود می‌نویسد: «برنامه‌ریزی یک فرایند است و فرایندها نمی‌توانند استراتژی تولید کنند». وی کار خود در شرکت نوکیا را «استراتژیک کردن» (STRATEGIZING) شرکت می‌داند و به شدت از اینکه آن را برنامه‌ریزی استراتژیک بخواند پرهیز دارد. بسیاری از نظریه‌پردازان برجسته استراتژی همچون مینتزبرگ (H. MINTZBERG) و کوئین (J.B. QUINN) نیز در ماهیت غیرفرایندی استراتژی با «هامل» هم نظر هستند. استراتژی اثربخش با کشف فرصتهای استراتژیک آغاز می‌شود و با ازبین رفتن و یا به‌ثمر رسیدن آن نیز ازبین می‌رود. این دوران ممکن است کوتاه (حتی کوتاهتر از برنامه سالیانه) باشد و ممکن است متناسب با نوع فرصت، سالیان دراز به طول انجامد.

با وجود این، استراتژی برای ظهور، رشد و اثربخشی نیازمند «برنامه» است. هیچ سازمانی نمی‌تواند صرفاً با استراتژی اداره شود. برنامه‌ریزی، زیربنای اداره سازمانهاست و چنانچه این امر با سازوکار «فرصت‌یابی» استراتژیک توأم باشد، یک رویکرد مناسب و قابل توصیه حاصل می‌شود (شکل ۱). در این رویکرد سازمان در عین حال که برای بهبود کیفیت عملکرد خود برنامه‌ریزی کرده‌است (a)، برای تشخیص فرصتهای استراتژیک نیز تلاش می‌کند (b)، هرگاه این فرصت درک شد (c) استراتژی برای به فعلیت رساندن منافع بالقوه نهفته در فرصت فعال می‌شود و در صورت موفقیت (اثربخشی)، سازمان در سطح کاملاً متفاوتی از گذشته به کار می‌پردازد. سطحی که

## استراتژی اثربخش با کشف فرصتهای استراتژیک آغاز می‌شود.

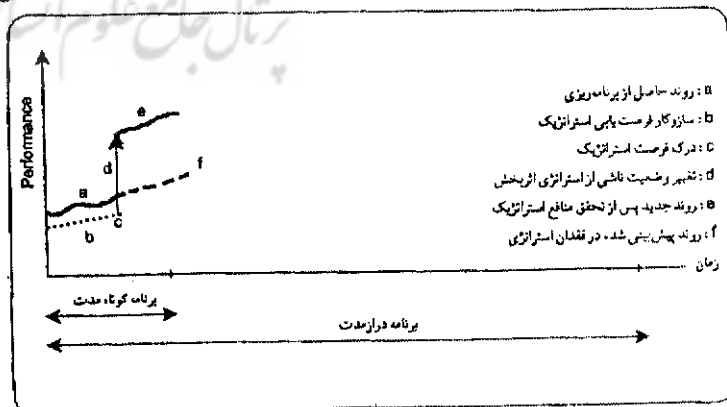


استراتژی اثربخش یک تکرش جدید است که بیش از روشهای اجرایی به دیدگاهسازی استراتژیک می‌پردازد.



فرصتها درونمایه اصلی استراتژی هستند و بدون آن هیچ تحولی در کار نیست.

منگامی که صرفنظر از آهنگ زمانی، صرفاً با درک یک «فرصت» حرکتی برای تحقق منافع آن آغاز شود، اقدامات شما ماهیتاً یک استراتژی است حتی اگر از ابزاری مانند جدول SWOT و BCG استفاده نشده باشد. گسری‌های

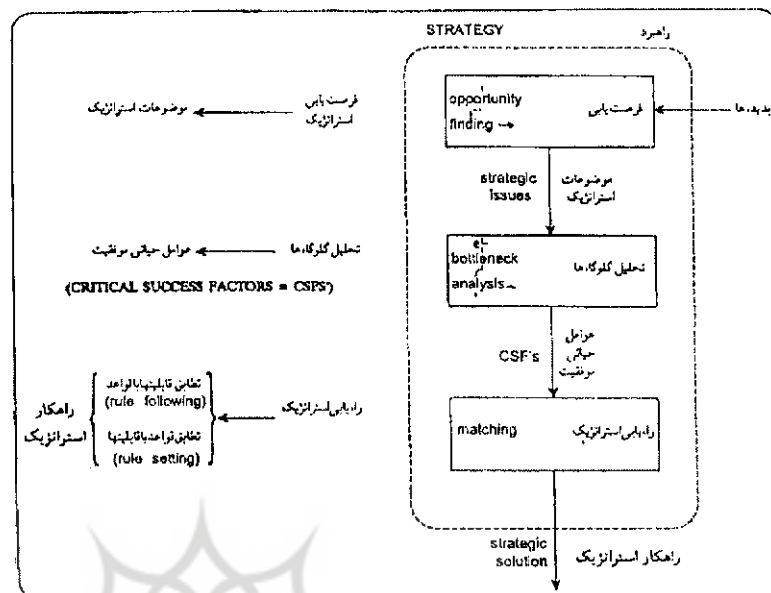


شکل ۱ - تولد استراتژی در بستر برنامه

موجود و احساس پایداری، ذهن را نسبت به عوامل تحریک‌کننده گور می‌کند و برعکس احساس تعارض، نارضایتی از وضع موجود و طلب وضع مطلوب، ذهن را برای درک فرصتها می‌گشاید. امروزه بسیاری از مشاوران، اداره سازمان در شرایط پایداری کامل را یک آفت می‌دانند و بر این باورند که سازمانها در شرایط پایداری بحرانی بهتر عمل می‌کنند. آنها برای دستیابی به این شرایط ترکیبی از عوامل پایدارکننده (مدیران) و عوامل ناپایدارکننده (کارآفرینان) را برای اداره سازمان توصیه می‌کنند (شکل ۳). این امر در انتخاب مدیران ارشد سازمان (هیئت مدیره) یافته مهمی محسوب می‌شود. تغییر مدیران عامل (موفق) دل‌بسته به کامیابی‌های گذشته نیز در همین راستا و به عنوان اقدامی برای ایجاد «پتانسیل» بین وضع موجود (حتی موفق) و وضعیت بهتر به‌شمار می‌آید.

علاوه بر حساسیت ذهنی، برای درک فرصتها، انسان می‌بایستی در معرض پدیده‌ها قرار داشته باشد. جغرافیای بروز پدیده‌ها در جهان یکسان نیست و استراتژیست برای درک فرصتهای تحول‌ساز می‌بایستی ذهن خود را در تعامل با پدیده‌های مرتبط با کسب‌وکار قرار دهد. حضور در محافل حرفه‌ای، حضور در نمایشگاهها، سمینارها و سایر محیطهای پدیده‌ساز توصیه موثری برای فرصت‌یابی است. استخراج «فرصتها» از درون «پدیده‌ها» لازمه دیگر مرحله فرصت‌یابی است. برای این امر ذهن می‌بایستی قابلیت تفسیر پدیده‌ها و کشف فرصتهای نهفته در آن را دارا باشد و این امر مستلزم شناخت دقیق قواعدبازی است. بدون شناخت دقیق قواعدبازی نمی‌توان پدیده‌ها را به‌درستی تفسیر کرد و فرصتهای آن را شناخت. این مفاهیم به ما نشان می‌دهد که فرصتها در پدیده‌ها نهفته‌اند و انسان می‌تواند با ملاحظه (عامل تحریک ذهنی) و تفسیر پدیده‌ها، پیام آنها (فرصتها) را دریابد. این مفاهیم سه توصیه مهم به همراه خود دارند. توصیه‌هایی که برای فرصت‌یابی اثربخش کارساز است:

- ذهن خود را نسبت به موضوعات حساس کنید (سوال‌سازی، پایداری بحرانی، نارضایتی از وضع موجود، در جستجوی وضع بهتر)؛
- خود را در معرض پدیده‌ها قرار دهید (حضور زیاد در محافل حرفه‌ای)؛
- ذهن خود را غنی کنید (درک قواعدبازی).



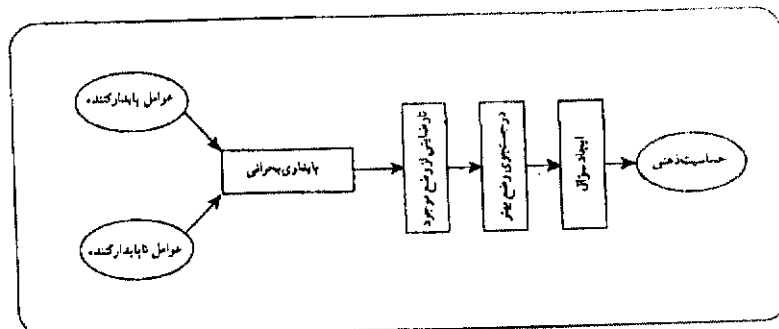
شکل ۲ - ساختار تحلیلی استراتژی

می‌شوند؟ درک نرسد، از یک پدیده تحریک‌کننده ذهن آغاز می‌گردد. این پدیده خود می‌تواند ذهنی و یا به صورت عینی باشد. در واقع بسیاری از پدیده‌ها در بطن خود حاوی پیام‌هایی از «فرصت» هستند ولیکن ما از درک آن ناتوان هستیم. هر روز هزاران «سیب» از درخت فرو می‌افتد، آنچه کمیاب است نگاه «نیوتونی» است. فرصتها همواره و همه‌جا حضور دارند، چرا ما آنها را درک نمی‌کنیم؟ زیرا ذهن ما نسبت به آنها حساس نیست. مادامی که فردی درصدد تغییر شغل نباشد، به آگهیهای کاریابی روزنامه‌ها توجهی نمی‌کند، اگرچه ممکن است برای وی نیز فرصتهایی وجود داشته باشد. هنگامی که قصد خرید خودرویی را نداشته باشید نیز در مطالعه روزنامه به صفحات فروش خودرو (که یقیناً در آن فرصتهایی وجود دارد) توجه نمی‌کنید. (۴) اولین لازمه فرصت‌یابی، حساسیت ذهن است. «پاسخ» از آن کسانی است که سوال دارند. ذهن بی‌سوال نمی‌تواند فرصتهای پیرامون خود را درک کند. چگونه می‌توان فضای ذهنی را نسبت به پدیده‌های فرصت‌ساز حساس کرد؟ چگونه نیوتون پیام نهفته در پدیده سقوط سیب را درک می‌کند و میلیونها نفر دیگر از درک آن ناساتوانند؟ واقعیت این است که ما در مورد چگونگی این امر چیز زیادی نمی‌دانیم ولی به‌نظر می‌رسد احساس امنیت، رضایت از وضع

آنهاست هستند که در صورت تحقق، منافع کثیری را متوجه سازمان خواهند ساخت ولی تحقق این منافع معمولاً با موانعی همراه است. برخی از این موانع دردستیابی به منافع نهفته در فرصتها نقش اساسی داشته و در عین حال مرتفع کردن آنها با پیچیدگی و دشواری همراه است. این موانع «عوامل تعیین‌کننده موفقیت» (CRITICAL SUCCESS FACTORS = CSF) هستند و استراتژی برای دستیابی به منافع می‌بایستی آنها را مرتفع سازد. تشخیص این عوامل (CSF) در مرحله «تحلیل گلوگاه» و رفع آن در مرحله «راه‌یابی استراتژیک» انجام می‌شود. بدین ترتیب کارکرد اصلی استراتژی که کشف فرصت و رفع موانع دستیابی به منافع نهفته در آن است صورت می‌پذیرد. تحلیل هر یک از این مراحل برای ما شناخت بیشتر چگونگی کار و همچنین توصیه‌های اثربخش را به همراه دارد.

#### ۲-۱ - فرصت‌یابی

فرصت چیست؟ فرصت برقراری شرایط خاصی است که در آن منفعت بالقوه‌ای وجود دارد. این امر با فراهم شدن عوامل بروز منفعت به‌طور ناقص رخ می‌دهد، به‌نحوی که با کامل کردن این عوامل (کارکرد استراتژی) منافع موردنظر فعلیت می‌یابد. فرصتها چگونه درک



اولین لازمه فرصت‌یابی، حساسیت ذهنی است.



رویکرد استراتژی اثر بخشی به جای یک دستورالعمل فرایندی، یک نگرش و خطوط راهنمایی برای بهره‌گیری از این نگرش را ارائه می‌کند.



پیش‌رانه برنامه‌ها «زمان» است و این با استراتژی که با فرصت به پیش رانده می‌شود، ماهیتاً متفاوت است.

شکل ۳- اداره سازمان درحالت پایداری بحرانی

و با روشهای مفهومی و ذهنی (مدل‌سازی نظری، تمثیل، استقراء و حتی مکاشفه) صورت پذیرد. نتیجه این گام فهرستی از ملزومات اساسی برای دستیابی به منافع نهفته در فرصت (اهداف استراتژیک) است.

- این فهرست را به دو گروه «موجوده» و «غیرموجوده» تقسیم کنید؛
- فهرست عوامل غیرموجوده را برحسب سهولت دستیابی به دو گروه دیگر تقسیم کنید. عواملی که دستیابی به آنها برای سازمان به‌سادگی امکان‌پذیر است را کنار بگذارید و حالا فهرستی از گلوگاه‌ها (CSFها) را در اختیار دارید. این فهرست حتی صرف‌نظر از مباحث بعدی برای سازمان‌ها ارزشمند است و می‌تواند محورهای اساسی صرف منابع (مالی و غیرمالی) سازمان را نشان دهد. این شناخت، سازمان را از صرف همگن منابع بر روی کلیه موضوعات، به تمرکز منابع بر موضوعات اساسی سازمان (موضوعات استراتژیک) متوجه می‌کند و این پیام اصلی استراتژی است. در دنیای مادی، محدودیت منابع یک واقعیت غیرقابل انکار است و صرف منابع محدود متوجه موضوعات غیراصولی، نتیجه‌اش واگذار کردن میدان رقابت به سازمانی است که منابع خود را متوجه موضوعات اصلی کرده است.

### ۲-۳- راه‌یابی استراتژیک

گلوگاه (CSF)ها حاصل عدم انطباق (MISMATCHNESS) قابلیت‌های اساسی سازمان و قواعد است. آنجا که قواعد، قابلیت‌هایی را برای دستیابی به منافع استراتژیک تعیین می‌کند که

هنگامی که فرصت درک شد و منافع آن درحدی بود که سازمان را درجهت دستیابی به آن انگیزه‌مند کند گام بعدی آغاز خواهد شد.

### ۲-۲- تحلیل گلوگاه‌ها

دستیابی به منافع نهفته در فرصت به ملزوماتی نیاز دارد. برخی از این ملزومات در سازمان مهیاست و جزو قابلیت‌های فعلی اوست (برای مثال نقدینگی، اعتبار، تکنولوژی خاص و...). برخی از قابلیت‌های موجود کلیدی هستند. قابلیت‌های کلیدی<sup>(۵)</sup> توانمندی‌های سازمان در رابطه با عوامل تعیین‌کننده موفقیت (CSF) است. توانمندی (نقاط قوت) در غیر موضوع CSFها، «قابلیت کلیدی» محسوب نمی‌شود زیرا دستیابی به آن برای همه امکان‌پذیر است.

برای به فعلیت رساندن منافع نهفته در فرصت لازم است تا سایر ملزومات آن نیز فراهم گردد. تنامین برخی از این کمبودها ساده و امکان‌پذیر است ولی برخی دیگر صعب‌الحصول هستند. این دسته آخر مهمترین موانع دستیابی سازمان به منافع استراتژیک است و گلوگاه‌های اصلی کار را تشکیل می‌دهد. گلوگاه‌های اصلی هر سازمان (در دستیابی به اهداف استراتژیک) نیز CSFهای آن سازمان را تعیین می‌کند. این روش تحلیلی کمک می‌کند که CSFهای سازمان مشخص شود. CSFها گلوگاه‌های اصلی سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک آن هستند. برای تعیین CSFها، لازم است تا مراحل زیر گام به گام پیورده شود:

- عوامل موثر در تحقق منافع نهفته در فرصت را شناسایی کنید. این کار می‌تواند به روشهای عینی (الگوبرداری و اقتباس از دیگر فعالیتهای مشابه)

سازمان فاقد آن است گلوگاه‌ها شکل می‌گیرند. دستیابی به منافع استراتژیک درگرو سازگاری (MATCHNESS) بین این دو (قابلیت‌ها و قواعد) است و «راه‌یابی» استراتژیک این نقش را برعهده دارد. راه‌یابی استراتژیک به دو صورت میسر می‌گردد:

الف - سازگار کردن قابلیت‌ها با قواعد: در این رویکرد سازمان توسعه قابلیت‌های خود براساس قواعد را دنبال کرده و راهکار استراتژیک (STRATEGIC SOLUTION) در این راستا انتخاب می‌شود. این رویکرد «قاعده‌روی» خوانده می‌شود زیرا راهکار استراتژیک در فضای قواعد حاکم جستجو می‌شود.

ب - سازگار کردن قواعد با قابلیت‌ها: در این رویکرد سازمان به جای قاعده‌روی، «قاعده‌شکنی» کرده و تلاش می‌کند تا قواعد متناسب با قابلیت‌های خود را بر عرصه رقابت حاکم سازد. این کار پیچیده است ولی در فضای

الگوهای تحلیلی و کارکردی تبدیل شده‌اند و ابعاد مهمی از رفتار استراتژی را بیان می‌دارند. از دید کاربردی، استراتژی اثربخش به اندازه رویکردهای کلاسیک (روش هاروارد، روش BCG، روش IEM و...) صریح، روشن و گام‌به‌گام نیست. از دید ما استراتژی باید همین‌گونه باشد. رویکرد استراتژی اثربخش به جای یک دستورالعمل فرایندی، یک نگرش استراتژیک و خطوط راهنمای برای بهره‌گیری از این نگرش را ارائه می‌کند. به کارگیری این ابزار پنج‌پایه‌تر ولی اثربخش‌تر و کارسازتر به نظر می‌رسد. در انتها مجدداً به عبارت ابتدای مقاله باز می‌گردیم که «در دنیای رقابتی هیچ چیز سهل‌الوصولی مزیت‌آور نیست» و امیدواریم که حالا این عبارت پیامی عمیق‌تر، موثرتر و انگیزاننده‌تر دربرداشته باشد. □

#### پانوشته‌ها:

- ۱ - دو مقاله قبلی عبارتند از: «استراتژی‌ها و پارادایمها، فصلنامه مدیرساز، سال دوم، شماره یک» و «جوهره استراتژی، ماهنامه تدبیر، آردیبهشت ۷۸، شماره ۱۰۲».
- ۲ - شرکت AMAZON.COM اولین شرکت فروش کتاب به صورت اینترنتی است که توسط جف بزوس تأسیس گردیده است.
- ۳ - «فرصت» در استراتژی یک نقش اساسی ایفا می‌کند. سازمانها نه تنها می‌بایستی فرصتها را کشف کنند، بلکه باید با توسعه قابلیت‌های خود فرصتهای بالقوه را برای خود فعلیت بخشند. چگونگی این امر در مقاله جوهره استراتژی (پانوشته اول) توضیح داده شده است.
- ۴ - طالب هر چیزی ای یسار رشید جز همان چیزی که می‌جوید ندید (مولانا)
- ۵ - قابلیت‌های کلیدی مساعداً وازه CORE COMPETENCIES است.
- ۶ - استراتژی‌های قاعده‌شکناهی موتورنوع استراتژی رقابتی است زیرا این استراتژی‌ها با تغییر پارادایم حاکم (قواعد حاکم) رقیب را به موقعیت صفر پسارادایم جدید بازگشت می‌دهد. برای توضیحات بیشتر به مقاله استراتژی‌ها و پارادایمها (پانوشته اول) مراجعه فرمائید.

● دکتر غلامرضا گیانی: عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی و مدیر گروه مشاوره فرا

● مهندس وفا غفاریان: مدیرعامل سازمان صنایع دفاع (ساحمد)

به فراموشی سپرده شود (مرحله A در شکل ۴) آنچه حالت اولیه استراتژی (هسته استراتژی) را به راهکار استراتژی می‌رساند توسعه آن در ابعاد منافع و قطعیت (افزایش منافع و کاهش ریسک) است. استراتژی در بدو تولد معمولاً مبهم است و منافع کم و ریسک بالایی را به همراه دارد. این ویژگیها در روند تکوین به سمت شفافیت و وضوح بیشتر، منافع حداکثر و ریسک حداقل رانده می‌شوند.

برای این روند تکوینی کراراً گلوگاه‌ها، راهکارها و حتی فرصت موردبازنگری قرار می‌گیرد و در ابعاد منافع و قطعیت بهبود می‌یابد تا به حداقل قابل قبول برای اجرا برسد (مرحله B در شکل ۴). خصوصیات این رفتار تا حد زیادی به خصوصیات استراتژیست بستگی دارد. ریسک‌پذیری استراتژیست و حداقل منافع قابل قبول برای او و گذشت زمان، که شرایط را تغییر می‌دهد نقطه پایان این دوره تکوین را تعیین می‌کند. در این نقطه، راهکار استراتژیک یا به‌اجرا گذاشته می‌شود و یا به کنار نهاده می‌شود و جستجو برای فرصت دیگر و استراتژی دیگری آغاز می‌گردد.

#### ۴ - استراتژی اثربخش

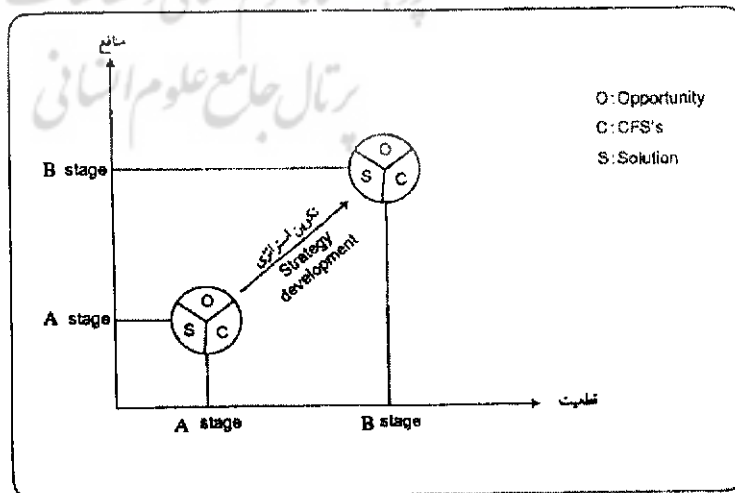
چرا این رویکرد استراتژی اثربخش است؟ زیرا بر جوهره استراتژی استوار گردیده است. مفاهیم اصلی استراتژی در این رویکرد به

رقابتی بسیار کارساز است و اوج اثربخشی استراتژیک را متجلی می‌کند.<sup>(۱)</sup> چالشهای دهه گذشته بین شرکتهای SONY و JVC و تلاش آنها در جهت تعیین استاندارد، نوارهای تصویری (BETAMAX در مقابل VHS) نمونه بارزی از انتخاب استراتژی قاعده‌گذاری (RULE-SETTING) به جای قاعده‌روی (RULE-FOLLOWING) است.

فرصت‌یابی، تحلیل گلوگاه‌ها و راه‌یابی استراتژیک، سه مرحله اصلی تکوین استراتژی و رسیدن به راهکارهای اثربخش استراتژیک است ولی آیا در عمل کار به همین ترتیب انجام می‌شود؟ به هیچ‌وجه اینگونه نیست!

#### ۳ - تکوین استراتژی

هیچ «فرصتی» وجود ندارد که در کنار خود «راهکار» و در نتیجه «گلوگاه‌هایی» را به همراه نداشته باشد. این سه، ذرات بنیادین استراتژی هستند که به همراه هم مفهوم می‌یابند. همان ابتدا که فرصتی را تشخیص می‌دهید، بدون تردید راهکاری برای درک منافع آن نیز در ذهن شما وجود دارد. تفاوت آنچه در ابتدای امر به عنوان «تشخیص فرصت» تلقی می‌شود تا آنچه در انتها به عنوان «راهکار استراتژیک» به‌شمار می‌آید در میزان منافع و قطعیت آن است. در بدو امر، میزان منافع و قطعیت منافع کمتر از آن است که مبنای اقدامات اجرایی (پایه‌سازی استراتژی) قرار گیرد و از سوی بیشتر از آن است که بتواند



شکل ۴ - تکوین استراتژی